

STANDPUNKT.

Flexibler werden



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

Viele FMCG-Hersteller ärgern sich über das rasche Nachahmen ihrer Innovationen seitens des Handels. Marken, die Innovationsvorsprünge besser ausschöpfen wollen, müssen die vorgelagerten Prozesse beschleunigen, rät Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch. Der Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis, ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Die Markenlandschaft ist im Wandel. Für Kunden zählt heute die gute Erfahrung mit einer Marke mehr als deren Herkunft. Zwischen Hersteller- und Handelsmarken verlaufen aus Verbrauchersicht ohnehin keine scharfen Trennlinien mehr. Marken punkten vielmehr mit einem klaren Profil und Leistungsfähigkeit. Die Eigenmarkenpenetration liegt mittlerweile bei fast 100 Prozent. Kunden würden es tendenziell mehr bedauern, wenn Handelsmarken plötzlich verschwänden, als wenn es keine Herstellermarken mehr gäbe. Was vor zehn Jahren noch unvorstellbar war, ist heute Realität: 73 Prozent aller Marken sind aus Kundensicht überflüssig.

Dass der Vorsprung der Industriemarken schrumpft, hat mehrere Gründe. So kennen Händler Verbraucherwünsche oft besser als Hersteller. Letztere haben zwar viel Sortimentskompetenz, oft fehlt jedoch der übergreifende Blick für Marktrends. Händler wiederum nutzen zunehmend ihre Datenbestände sowie Vernetzungen, um Konsumenten in Entwicklungsprozesse einzubeziehen. Lidl etwa hat auf dem Weg zum „Fan-Joghurt“ erfolgreich Crowdsourcing unter seinen 1,5 Millionen deutschen Facebook-Fans betrieben. Fazit: Für manche Innovation braucht der Handel die Hersteller nicht mehr.

Händler sind flexibler, da sie nicht Fabriken auslasten müssen, sondern Leistung am Markt kaufen können. Dies kann zu mehr Experimentierfreude ermutigen. Händler sind zudem tendenziell hemdsärmeliger und mutiger bei der Produktentwicklung. Sie müssen sich nicht um Listungskosten sorgen und wissen, wie viel Eigenmarken zum Profil der Vertriebsmarke beitragen. Durch POS-Platzierungen kann der Handel Probierkäufe für seine Produkte stimulieren, deren Bekanntheit steigern und dabei Werbeaufwand sparen. Schließlich sind Händler im Innovationsprozess auch hartnäckiger, da es ihnen um Maximierung des Warenkorbs geht. Solange neue Produkte neue Käufer anziehen oder Bestands-

kunden zu Mehrkäufen anregen, kann bis zum Break-Even-Point auch etwas mehr Zeit verstreichen.

Mittlerweile decken Handelsmarken alle Preis- und Leistungskategorien ab. Rewe etwa kann die positive Wirkung eigener Kreationen auf die Vertriebsmarke sogar exakt messen. Das Beispiel Feine Welt zeigt, dass der Handel – mit überzeugender Qualität und attraktiven Verpackungen – auch Premiumbereiche erschließen und mit Herstellermarken mithalten kann. Handelseigene Frischekompetenz kann sogar auf das ganze Sortiment ausstrahlen und Angebote ermöglichen, die Herstellern versagt bleiben. Beispiele dafür sind die in der Schweiz erfolgreichen Take-Aways zur Mittagszeit oder Edekas „Steak Nr. 1“.

Stationäre Händler erschließen systematisch neue Vertriebskanäle und rüsten sich dabei mit Pick Up- oder Lieferservices für eine Zukunft, die vielfach im Internet liegt. Viele klassische Versender haben das verschlafen und wurden prompt von der Online-Konkurrenz übertrumpft. Internetaufwache Verbraucher öffnen beim Bestellen geistig eine kategorische Schublade, in der rein netzbasierte Händler residieren, jedoch nicht die – ebenfalls im Netz präsenten – klassischen Versender. Hier muss der LEH vorbauen.

Hersteller büßen Innovationsvorsprünge oft ein, weil interne Prozesse aufwendig und Abstimmungen langwierig sind. Das ist insofern nachvollziehbar, als über 70 Prozent neu eingeführter Produkte als Flops enden. Das eigentliche Problem wurzelt aber darin, dass die „Time to Market“ wirklich nutzenstiftender Neuheiten zu lange dauert.

Dennoch ist auch im Handel nicht alles Gold, was glänzt. Denn Hemdsärmeligkeit und schnelle Reaktion zählen zwar zu den Stärken, gleichzeitig aber auch zu den Schwächen einer Branche, in der nur wenige Akteure konsistent Eigenmarken stärken und sich gezielt vom Wettbewerb absetzen. Selbst Edeka de-

kliniert die Erfolgskampagne „Wir lieben Lebensmittel“ jenseits der Werbung nicht konsequent weiter. Welchen konkreten Nutzen der Marktführer aus acht Millionen Klicks auf den „Supergeil“-Spot auf Youtube zieht, ist unklar. Edeka hat kein Bekanntheitsproblem, sondern weiteres Profilierungspotenzial. Genau hier kann so ein Spot sogar kontraproduktiv sein: Denn es ist fraglich, ob eine Werbefigur Liebe zu Lebensmitteln propagiert, indem sie Milch und Frühstücksflocken in die Badewanne gießt, in der sie gerade selbst liegt.

Ein weiteres großes Potenzial für den Handel liegt darin, Kontrapunkte mit Blick auf Kundenbedürfnisse sowie die Anforderungen an eigene Marken zu gestalten und zu orchestrieren. Gerade das Zusammenspiel und Verlängern der Kontaktpunkte lässt sich optimieren, ebenso wie das kohärente Umsetzen der Handelsmarke selbst. Hier taugt einmal mehr Ikea als Benchmark. Die Schweden stehen über alle Kontrapunkte hinweg für Erkennbarkeit und Differenzierung.

Viele Händler haben ihr Markenportfolio und ihre Markenarchitektur noch nicht klar genug strukturiert. Zum einen erschwert dies den „mental convenient“ Zugang zum Konsumenten. Zum anderen zahlt auch das Portfolio nicht stark genug auf die Vertriebsmarke ein. Markenportfolio und Sortiment sind entsprechend besser aufeinander abzustimmen. Rewe etwa hat die rote Eigenmarkenlinie mit dem Zusatz Beste Wahl ergänzt. Ob dies die Wahl zwischen der Value for Money-Linie und der Premiumlinie Feine Welt erleichtert oder erschwert, sei dahingestellt.

Marken erwachsen aus einer Geschäftsidee, die zum Geschäftsmodell wird. Starke Marken tragen dann das Geschäftsmodell. Was sich nicht stark genug bewegt, bleibt jedoch auf der Strecke. Manche allerdings bewegen sich zu schnell, und zwar weg von ihrem Kern. Solche Marken schwächen sich selbst und werden austauschbar. Eine Ursache dafür ist Überdehnung: Milka ist dies passiert, in jüngerer Zeit auch Beck's. Das Rückbesinnen auf den Markenkern und das Auffrischen des

Images kostet dann viel Geld. Es geht auch anders: Red Bull ist heute kein Energy Drink mehr, sondern eine Medienmarke. Der Kern bleibt aber stets sichtbar, ob beim Sprung aus dem All oder anderen spektakulären, medial verlängerten Events. Viele Marken haben heute keinen Fokus mehr. Fokussierung ist Kärrnerarbeit, aber die Grundlage erfolgreicher Markenführung: Sie gipfelt in dem einen Satz oder Begriff, der für die Marke steht: Frosch = Nachhaltigkeit.

Was wirklich relevant ist, entscheidet stets der Kunde. Und das ist sicher nicht das 125-Me-Too-Produkt. Me-Too-Manie trübt den Blick für echte Innovationen. Für deren Entwicklung bedarf es neben der Arbeit hart am Produkt – die allein oft nicht hinreichend ist – spezieller Methoden und Techniken. Was die Würstchen von Rügenwalder vom Wettbewerb absetzt, ist deren To-Go-Verpackung ohne Flüssigkeit, die den bequemen Überall-Verzehr des Inhalts ermöglicht.

Viele FMCG-Hersteller tun sich noch schwer, den Bedarf von Verbrauchern in verschiedenen alltäglichen Umgebungen und Situationen systematisch zu ermitteln. Ein Beispiel dafür, wie auf Basis von Consumer Insights ein Volltreffer gelingen kann, ist Niveas Dusch-In. Das Körperpflege-Produkt wurde in Italien entwickelt und bei Verbrauchertests sehr gut akzeptiert. Beiersdorf hat die Innovation dann in Hamburg aufwendig optimiert und flächendeckend eingeführt. Mit großem Erfolg zwar, aber auch mit der Konsequenz, dass die dm-Eigenmarke Balea schon wenig später ein deutlich preisgünstigeres Nachahmerprodukt lanciert hat.

Fazit: Wer Innovationsvorsprünge besser ausschöpfen will, muss die der Markteinführung vorgelagerten Prozesse beschleunigen. Zudem ist es notwendig, Unschärfen zunächst hinzunehmen, diese dann aber mittels systematisch gebildeter Hypothesen zu überbrücken. Dies hilft auch dabei, Fehlentwicklungen zu stoppen sowie echte Chancen schneller zu identifizieren und zu nutzen.

„Starke Marken tragen das Geschäftsmodell“